

**ENTRE O INSTRUMENTAL E O SUBSTANTIVO: PARADOXOS DE UM PROJETO “COMUM”**

**SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS**

**RÚBIA GOI BECKER**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

**VANESSA DE CAMPOS JUNGES**

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA

# ENTRE O INSTRUMENTAL E O SUBSTANTIVO: PARADOXOS DE UM PROJETO “COMUM”

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que os ambientes organizacionais se tornam mais globais, dinâmicos e competitivos, as demandas contraditórias se intensificam. Para entender e explicar tais tensões, acadêmicos e profissionais estão adotando uma lente paradoxal (SMITH; LEWIS, 2011), permitindo reconhecer que as organizações não governamentais (ONGs), ao atuarem em conjunto com empresas em iniciativas de parceria, geram múltiplas tensões entre oposição e colaboração. Ao desempenharem o papel de representação da sociedade civil, as ONGs refletem uma lógica substantiva a partir das demandas destas comunidades, tornando-se parte dos movimentos de mudança em direção à transformação social. Por outro lado, as empresas atrelam suas ações de responsabilidade social corporativa (RSC) em benefício de sua imagem institucional e à ganhos econômicos, evidentes da lógica instrumental. Dessa forma, a parceria social entre os atores emerge como um espaço de tensão e contradição, diante do qual os atores buscam construir projetos de desenvolvimento social (PDS) por meio de ação coletiva.

A antropologia do desenvolvimento de De Sardan (2005), entende um PDS como conjunto heterogêneo de indivíduos que possuem diversas particularidades e interesses, porém, mantendo um fim comum. Nesta perspectiva, o conceito de paradoxo adotado neste artigo está implicado numa abordagem centrada na tensão, defendendo a premissa de que as organizações são locais conflituosos de atividade humana, em meio a um primeiro plano da tensão que pode levar a uma compreensão mais rica da prática real e, assim, auxiliar na construção da teoria (TRETHERWEY; ASHCRAFT, 2004). Se por um lado, as ONGs obtêm vantagem com a economia de custos e aumentam os financiamentos, possibilitando a execução de seus projetos; de outro lado, a empresa privada logra maior legitimidade e visibilidade diante da sociedade, gerencia melhor seus recursos humanos por meio da atração de bons profissionais, e possibilita o desenvolvimento do voluntariado (AUSTIN, 2001).

Assim, busca-se tecer uma reflexão sobre a quantificação e mecanização da vida e das distorções que o discurso do progresso provoca nas relações sociais, propondo uma alternativa teórica a partir da perspectiva deflagrada pela sociologia do desenvolvimento, seguindo a ideia de PDS proposto por De Sardan (2005), a partir de discussões sobre racionalidade instrumental e substantiva, e da emergência de um 'mundo empresa'. Considerando esse cenário, tem-se como problema: Como se constituem os paradoxos e tensões envolvidas na construção de um projeto de desenvolvimento social entre ONG e empresa no setor da reciclagem?

Diante do exposto, este estudo concentra-se no paradoxo entre ONGs e empresas, aqui entendido como social *versus* econômico, tendo como objetivo compreender os paradoxos e tensões envolvidas na construção de um projeto de desenvolvimento social entre ONGs e empresas no setor da reciclagem. Outrossim, espera-se que esta compreensão múltipla da realidade dialógica e contraditória inerente à construção de um PDS, possibilite reconhecer outras perspectivas, além da dicotômica e reducionista, minimizando a soberania da lógica cartesiano-positivista, típica do paradigma moderno de ciência, que busca reduzir a complexidade para compreender a realidade de forma ordenada (MORIN, 1983). Ao evocar uma tradição pós-estruturalista, conjugando perspectivas interpretativistas para a compreensão da realidade, espera-se lançar o olhar sob as multiplicidades envolvidas na construção de um PDS.

## **2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

A concepção moderna de sociedade civil ‘autônoma’ nasceu de processos de constituição e mobilização independentes, juntamente com o desenvolvimento do moderno Estado territorial soberano. Segundo Cohen (2003), a sociedade civil é entendida como uma esfera de interação social, distinta da economia e do Estado, composta por três parâmetros distintos: pluralidade, publicidade e privacidade. No escopo deste estudo, utiliza-se o termo sociedade civil em detrimento do conceito de terceiro setor, vistas as fragilidades conceituais e críticas que este agrega. Para Montaña (2010, p. 57) este conceito “representa um constructo ideal que, antes de esclarecer sobre um ‘setor’ da sociedade, mescla diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades, porém com interesses, espaços e significados sociais diversos, contrários e até contraditórios”. Dessa forma, reflete uma noção categórica advinda do modo de produção capitalista, disseminador de desigualdades.

A utilização dessa terminologia desencadeou uma incomensurabilidade com o conceito de sociedade civil, sua ideologia igualitária e associativista. Sendo assim, o entendimento de terceiro setor baseia-se em encobrir a lógica liberal-corporativa que assume a postura supostamente democratizadora, dando como fato a retirada do Estado nas respostas à questão social e a flexibilização de direitos sociais, econômicos e políticos (MONTAÑO, 2010). Nesta perspectiva, a sociedade civil também pode ser percebida como uma arena, separada do Estado e do mercado, em que a ideologia hegemônica é contestada por uma gama de organizações e concepções que desafiam a ordem existente (LEWIS, 2002; MOHAN, 2002; STERNBERG, 2010).

Gemmill e Bamidele-Izu (2002) explicam que as ONGs, assim como outros grupos da sociedade civil, não são somente *stakeholders* atuantes no processo de governança, mas, acima de tudo, uma força motriz por trás da cooperação internacional, da mobilização ativa do público e do apoio ao desenvolvimento de acordos de auxílio internacional. Diante disso, Gohn (2013, p. 247) aponta a ideologia claramente definida como uma das características das ONGs, visto que elas “falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal”. Essas entidades, desvinculavam-se dos movimentos ou associações comunitárias militantes e tornaram-se iniciativas de empresários e grupos econômicos, aproximando-se das agências financeiras internacionais (GOHN, 2013).

Reconhecer o paradoxo existente entre a lógica humanitária e cooperativa defendida pelas ONGs, em detrimento dos objetivos comerciais almejados por organizações privadas, implica em tornar a sociedade civil uma arena de discussão e deliberação, voltada à associação e à colaboração institucional, na medida em que a prosperidade destes espaços constitui a condição vital para a manutenção da democracia (EDWARDS, 2009). Com isso, se apenas certas verdades forem representadas, silenciando-se pontos de vista alternativos pela exclusão ou supressão, ou ainda, se um conjunto de vozes puder ser ouvido mais alto do que as demais, o interesse público será prejudicado.

## **3 RELACIONAMENTOS ENTRE NEGÓCIOS E SOCIEDADE: NOVAS FUNDAÇÕES OU ANTIGAS PREOCUPAÇÕES?**

A temática de negócios e sociedade no campo de estudos organizacionais tem sido tratada, predominantemente, sob a égide da perspectiva da responsabilidade social das grandes empresas. Tal direcionamento está atrelado ao fato de que a área tem sido marcada pelo discurso hegemônico do *management*, fundamentado em posições que reforçam a dinâmica de exploração capitalista. Neste contexto, a RSC encontra seu lugar dentro da nova retórica do

capitalismo, sendo reconhecida como uma forma de manutenção da lógica empresarial dominante e exploradora, em detrimento da luta por direitos e conquistas sociais. No entanto, enquanto as empresas apresentam interesses voltados aos lucros, as ONGs atuam na busca de fornecer bens públicos (JENSEN, 2002; SUNDARAM E INKPEN, 2004).

Desta forma, a responsabilidade social, o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade são temáticas que nasceram no bojo do discurso competente (CHAUÍ, 1989), no viés desta nova retórica do capitalismo. Esse discurso competente é entendido como um instrumento de dominação no mundo contemporâneo, legitimado, aquele em que “não é qualquer um que pode dizer qualquer coisa a qualquer outro em qualquer ocasião e em qualquer lugar” (CHAUÍ, 1989, p.7). Recentemente, o discurso de desenvolvimento sustentável proferido pelas empresas está voltado ao interesse de criar um invólucro social e ambientalmente correto, capaz de apaziguar os anseios da sociedade em correlacionar as empresas com a sua responsabilidade social.

Compartilhando deste mesmo entendimento, Banerjee (2008) advoga que, enquanto a base da relação entre empresa e sociedade for econômica, não há espaço para outra relação que não seja baseada na subserviência e na sujeição da segunda pela primeira. Neste sentido, a pesquisa crítica pressupõe contradições (BJERREGAARD; LAURING, 2013; VOGEL, 2005) e assume que, quando confrontadas com a relação ‘perde-ganha’, as empresas são mais propensas a priorizar um caso de negócios em detrimento de uma causa ética. Para Kuhn e Deetz (2008), a pesquisa crítica em RSC pode e deve ir além de um raciocínio tão cínico. Substituir figuras de hipocrisia por figuras paradoxais que respondem pela complexidade normativa das tensões organizacionais pode ser um passo importante nessa direção (HOFFMANN, 2018).

Chamar a atenção para as tensões organizacionais é um mérito fundamental das abordagens do paradoxo. Quinn e Cameron (1988) defendem paradoxos do gerenciamento de mudanças, configurando o ponto de partida para o desenvolvimento gradual de uma pesquisa mais sistemática e teoricamente refletida. A teoria do paradoxo oferece uma alternativa ao pensamento instrumental nos estudos organizacionais, assumindo que muitas decisões corporativas relacionadas a problemas sociais e ambientais não se apresentam como superações, mas sim se manifestam em termos de dilemas (CRANE *et al.*, 2014). Diante disso, Hahn *et al.* (2015) apontam a importância de reconhecer as tensões da sustentabilidade corporativa e desafiar um raciocínio instrumental da RSC. Nesta perspectiva, Hoffmann (2018) defende que o paradoxo é transformado em hipocrisia organizacional, podendo ser interpretado como uma figura legítima, mas não existente, e também enquanto uma figura existente, mas não legítima.

As condições atuais parecem intensificar pressões conflitantes, de modo que o paradoxo, a contradição e a ironia tornam-se parte da experiência organizacional, refletindo um ponto obscurecido por mitos de racionalidade e ordem, que moldam as lógicas predominantes das teorias e práticas organizacionais (TRETHERWEY; ASHCRAFT, 2004). É neste espaço que Solé (2004) busca discutir o conceito de empresarização, enquanto reconhece que a grande empresa capitalista vem continuamente se fixando e se afirmando na sociedade enquanto modelo para quase todas as atividades humanas, observando a emergência de um mundo-empresa (SOLÉ, 2004). Com isso, o modelo empresarial de pensamento e ação exerce uma crescente influência na vida dos indivíduos, em que suas teorias, ferramentas e conceitos passam a guiar a vida cotidiana, sendo aplicáveis para além da esfera empresarial.

#### **4 OS PARADOXOS DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL: PERSPECTIVAS DA SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO**

As questões que emergem no contexto atual estão relacionadas ao papel dos distintos

setores e indivíduos na sustentabilidade, e na promoção do desenvolvimento sustentável, considerando o seu contexto local, configurado como uma questão social complexa. No entanto, as comunidades e seus representantes devem estar dispostos a trabalhar como parceiros no processo, em que as ONGs têm desempenhado papel crucial no desenvolvimento de iniciativas de apoio ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, principalmente em âmbito local. Ao tratar da antropologia do desenvolvimento, De Sardan (2005) entende o desenvolvimento social como o conjunto de processos sociais induzidos por operações voluntaristas de transformação de um meio social, empreendidos por orientação de instituições ou atores exteriores a esse meio, e se baseia no transplante de recursos e/ou técnicas e/ou saberes.

Por sua vez, um PDS envolve um sistema de recursos e oportunidades que todo mundo tenta se apropriar de sua própria maneira (DE SARDAN, 1995). Neste âmbito, o desenvolvimento é entendido como uma arena política, a qual configura o espaço social em que ocorrem confrontos e competições entre atores sociais, que estão ‘frente a frente’. Assim, as ONGs constituem-se como sujeitos em PDS, em que o desenvolvimento, sob sua forma operacional, transita por meio de agentes de desenvolvimento e de terreno, que constituem a interface entre um ‘projeto’, e seus ‘destinatários’ (DE SARDAN, 1995). Neste contexto, os PDS surgem como uma alternativa satisfatória, em que, tanto governos, quanto empresas, e comunidades podem se valorizar da atuação coletiva, em uma espécie de ‘ganha-ganha’ social.

De Sardan (2005, p. 742) argumenta que um conceito central dessa abordagem é o do entrelaçamento das lógicas sociais, que compreende a situação de desenvolvimento como “um campo social que coloca em relação, com uma intensidade particular, atores diversos, interesses heterogêneos, lógicas de ação plurais e universos simbólicos divergentes”. Esse cruzamento produz realidades múltiplas e divergentes, trata-se de uma interação que resulta em uma situação social diferente da projetada pelos atores, com características próprias, que não estão presentes no momento inicial do processo (CARNEIRO, 2012). Enquanto arenas de disputa, emergem sobre tais relações um possível contraponto entre racionalidades instrumental e substantiva.

Neste escopo, os indivíduos que agem por motivos utilitaristas (RAMOS, 1989) buscam o sucesso individual desprendido da ética, pautado somente no cálculo e no êxito econômico, sendo essa lógica própria da maioria das organizações produtivas (BARROS; SANTOS, 2010). Os resultados extrínsecos, passíveis de serem satisfeitos pela natureza econômica, técnica e funcional das relações, predominam em detrimento dos aspectos intrínsecos, alusivos ao simbolismo e subjetividades (RAMOS, 1989).

Por outro lado, a racionalidade substantiva é relativa ao conteúdo dos fins operacionais do sistema legal, econômico e administrativo, de modo que difere da formal por ter uma lógica estabelecida em função dos objetivos e não dos processos. Ramos (1981) traz a racionalidade substantiva como um atributo natural do ser humano, residido na psique. Para Weber (1999), ao contrário do instrumental, o viés substantivo possui foco nos meios e não nos fins, a busca principal nesta lógica não é o lucro ou o prestígio social, sendo determinada por atitudes independentes de suas expectativas de sucesso, e não caracterizaria nenhuma ação interessada na consecução de um resultado ulterior a ele.

No âmbito de um PDS, este embate entre racionalidades desencadeia tensões organizacionais, envolvendo o que Siltaoja e Onkila (2013) identificam como centro da discussão entre negócios e sociedade: ‘como se pode aumentar o bem-estar social, desfrutar dos benefícios do desenvolvimento técnico e econômico e, ao mesmo tempo, preservar e cuidar do meio ambiente natural?’. Ou seja, um paradoxo expresso entre o desejo da empresa de ser responsável e a conseguinte relação com ter desempenho econômico (**papel social versus resultados econômicos**).

Ao buscar entender o paradoxo existente na relação entre empresa e sociedade no âmbito de PDS emergem duas subcategorias de contradições, quais sejam: **colaboração versus**

**conflito e desejado versus realizado.** Neste sentido, as contradições na relação de **colaboração versus conflito** entre ONGs e empresas, está normalmente associada a uma postura reativa às atividades empresariais, diante da qual as ONGs têm experienciado, nos últimos anos, uma mudança em sua postura, materializada em relações de colaboração com empresas. Dessa forma, a colaboração pode vir a se transformar em confronto, e o confronto em colaboração. Em outras palavras, é um processo de diálogo, negociação e interação entre as partes, imersas em uma interação dinâmica e mutável.

A segunda contradição trata do resultado do projeto, em que o objeto formado pela intersecção dos sistemas de atividade é um objeto novo, resultante de um entendimento compartilhado e das interações entre estes sistemas. Esta contradição pode ser expressa pela relação **desejado versus realizado**. Por ser o PDS estabelecido por distintos atores com perspectivas, desejos e necessidades diferentes em relação a seu resultado, ele deve ser dotado de certa flexibilidade para, durante sua realização, atender os mais diversos grupos. Os projetos de colaboração entre empresas e ONGs constituem um processo de múltiplas negociações e ‘*struggles*’, fazendo com que seu resultado possa ser diferente daquele previsto no processo de planejamento (CARNEIRO, 2012). Assim, a existência destes paradoxos institucionais conjuga reconhecer a manifestação de potenciais tensões dentro das interações cotidianas dos atores organizacionais, bem como na interação da organização com seu entorno (BJERREGAARD; LAURING, 2013).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os pressupostos ontológicos e epistemológicos deste estudo adotam o direcionamento dos estudos interpretativos crítico, essencialmente construtivista, em que além da compreensão de um determinado fenômeno, decorrente de diferentes interpretações e perspectivas advindas das interações sociais, estas são consideradas dentro de uma crítica e reflexividade ampla, acerca, principalmente de poder e controle social, em que o pensamento crítico decorre da reflexão interpretativa (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014).

A investigação foi conduzida por meio de um estudo de caso, o qual Stake (2000) descreve como um sistema que possui um comportamento padrão de atividades e fronteiras não claramente definíveis. O objeto de estudo é uma ONG com sede em Porto Alegre - RS, fundada em 1983 por jovens estudantes ligados a teologia da libertação e sindicalistas urbanos e rurais. Atualmente, um dos projetos de maior representatividade conduzidos pela ONG é o Projeto de Desenvolvimento Sul, unidade de análise do estudo. No ano de 2009, a Plástica (nome fictício), empresa petroquímica fabricante de plástico, ingressou neste projeto, como uma forma de potencializar suas ações de RSC. O Projeto de Desenvolvimento Sul foi escolhido como foco de estudo devido sua importância social, no que diz respeito ao seu papel no desenvolvimento de iniciativas juntamente aos catadores e às cooperativas atendidas.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com os integrantes da ONG e da empresa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, os nomes dos entrevistados foram alterados, a fim de garantir o sigilo das informações. A seguir, no Quadro 1, é exposta a relação dos entrevistados.

	Entrevistado	Função
ONG	Paulo	Assistente Social
	Carla	Assistente Social
	Marcos	Gestor da ONG
Plástica	Lucas	Gestor da Plástica
	Pedro	Gestor da Plástica

Quadro 1 – Relação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa (2018).

Na sequência, a análise dos dados foi conduzida mediante a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Todo o conjunto de dados foi transcrito, lido e organizado por meio de categorias definidas a priori: **o papel social versus resultados econômicos**, que por sua vez se desdobra em **colaboração versus conflito, e, desejado versus realizado**.

## 6 PARADOXOS DE LÓGICAS ORGANIZACIONAIS: SOCIAL X ECONÔMICO

A perspectiva paradoxal oferece uma alternativa às narrativas corporativas em termos de harmonia, eficácia e relações de partes interessadas mutuamente beneficiadas (HOFFMANN, 2018). Para compreender essa relação, será elucidado o caso da empresa Plástica, que no ano de 2002 iniciou suas atividades de mercado, o que incidiu no enfrentamento das pressões para incluir o tratamento de externalidades e questões ambientais e sociais em suas estratégias. A atuação no setor petroquímico, fez emergir a necessidade de incluir em suas atividades e práticas de gestão de externalidades, ações de responsabilidade social que estivessem voltadas ao campo onde se desenvolviam suas operações industriais.

Assim, a RSC passa a ser reconhecida enquanto forma de atender uma determinação mercadológica e não apenas uma diferenciação de negócio. À vista disso, pode-se perceber, que mesmo influenciada por uma racionalidade instrumental, a empresa buscou desenvolver seu papel perante a sociedade, em vista de gerar o desenvolvimento social, como descreve Marcos, ao falar na persona empresa: “eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego, pagando imposto, gero riqueza, parte do PIB do Brasil sai daqui”. Neste contexto, cabe reconhecer a expansão dos negócios direcionados ao setor social, consistindo em uma aparente mudança ideológica que vem favorecendo uma gradual aceitação da influência de modelos comerciais. Os indícios desta evolução são reconhecidos por Carla:

sem o recurso da empresa (...) ela não faria nada sabe, do mesmo jeito que a empresa sem a ONG sem o conhecimento e as assessorias dos educadores também não faria nada (...), eles se complementam na fragilidade que individualmente cada um teria, (...) neste processo todos eles se fortalecem.

Ao reconhecer a presença destas diferentes lógicas, diante de um pluralismo institucional em vários níveis de análise, evidencia-se certo distanciamento entre a empresa e o projeto, indicando um envolvimento restrito da empresa em relação ao cotidiano da ONG,

a empresa hoje entra com o investimento do recurso, acompanhamento do projeto e algumas parceiras entram com disponibilização dos seus técnicos em alguma área específica (Paulo).

Smith e Lewis (2011) alertam para a importância do equilíbrio dinâmico nestas relações, ao ponto que estimula e reforça o compromisso com múltiplas agendas concorrentes. Neste sentido, Pedro declara: “é uma empresa sustentável né, ela é aquela coisa do equilíbrio né, dos três pilares né, se desenvolver, gerar riqueza pro país, gerar empregos, pagar seus tributos, sem impacta o meio ambiente”. Logo, as tensões entre organização e desempenho do projeto podem ser resumidas pela interação entre meios e fins, ou processo e resultado:

claro que a gente ter dados para provar que aquele investimento foi viável é importantíssimo, mas a gente tem que começar a ter outros parâmetros de medida (...). A mudança da vida da pessoa. De um cidadão que ganhando 438,00 reais não tinha um banheiro, para um mesmo cidadão hoje, 2 anos e meio depois, tá ganhando um salário já de 1.280,00 reais, (...) 1.300,00 reais, que já tem inclusive um carro, uma condução para sua família (Paulo).

O sucesso da parceria parece estar atrelado a identificação dos indivíduos com o todo e por contribuir com seus pontos fortes pessoais mais distintos (MURNIGHAN, CONLON, 1991; SMITH, BERG, 1987). Nota-se que a busca por significado mantida pela ONG, a partir dos esforços de pertencer e organizar contrasta frente aos fins econômicos e ganhos financeiros perseguidos pela empresa.

as cooperativas precisam do dinheiro, do investimento pra melhorar é inegável, (...) enxergam a Plástica como uma instituição importante pra eles né, não só pelas maquinas que deu, não só por isso, mas porque tá levando conhecimento e fazendo com que eles se desenvolvam também né (Lucas).

É perceptível que a parceria parta de objetivos distintos e se sustenta mediante um fim comum, gerando na união de esforços um PDS constituído como uma arena de grupos estratégicos heterogêneos que se confrontam, motivados por interesses mais ou menos compatíveis, sejam materiais ou simbólicos, com maior ou menor nível de influência e poder (DE SARDAN, 1995), assim como revela Paulo:

(...) a questão da inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho e a questão do meio ambiente, (...) é uma coisa que a gente trabalha muito com eles (...). A causa dele é a família dele, o sustento da família dele. Se tu não conseguir inserir ele em alguma causa para que ele lute por essa causa e acredite nessa causa, tu não vai conseguir prender ele a isso.

Neste ponto, evidenciam-se os motivos de assumir uma conduta de RSC e o significado desta parceria, como revela Pedro: “é do DNA da Plástica o comprometimento, (...) diferente do que bota uma marca, bota uma placa e tchau! (...) tem todo um trabalho do tecido social, nas pessoas”. Pedro também fala sobre o interesse envolto na escolha dos projetos: “a gente faz questões de escolher entidades que já tem um ‘norrall’, um pedigree, tem uma condição e atuação adequada, eu não vou me associar a um mau exemplo de entidade (...)”. O interesse da empresa em relação ao projeto aponta evidências de que as perspectivas gerenciais estão comprometidas com um raciocínio instrumental, assim como percebe-se na fala de Pedro, quando este afirma que:

“eu preciso da licença de operação da sociedade, (...) não é o órgão ambiental que me dá licença de operação é a sociedade que me dá a liberação (...) então foi um processo natural primeiro (...) de agregar valor ao negócio.

Kuhn e Deetz (2008) tem questionado se as atividades corporativas realmente promovem interesses da comunidade. Neste sentido, Lucas relata que: “a gente tenta mostrar que os galpões de reciclagem são viáveis (...). As pessoas recolhem esse material, separam lavam e contribuem com a renda deles, melhora a vida deles, questão social então tem esses dois vieses de imagem”. Essa narrativa está intimamente relacionada com o paradoxo do motivo, reconhecendo que os motivos intrínsecos são vistos como impulsionadores das práticas de RSC que sustentam o caso ético, distinguíveis dos motivos extrínsecos como impulsionadores de tais práticas que dão suporte ao negócio (HOFFMANN, 2018). A empresa também revela práticas sociais que se contradizem, embora essas práticas sejam igualmente consideradas legítimas e relevantes para o seu sucesso, conforme defende Pedro:

vou interagir com a sociedade, (...) o principal da sustentabilidade tá nisso, (...) pra o meu relacionamento com a sociedade, mas se eu não fizesse isso eu poderia ser sustentável também, porque eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego

pagando imposto, gero riqueza, país tem, parte do PIB do Brasil sai daqui das outras plantas da Plástica, então eu tenho 3 pilares só aqui.

Diante destas evidências, as razões que movem as corporações a atuarem em PDS provem de fatores extrínsecos ou de interesse próprio, objetivando aumentar o bem-estar da marca (maiores lucros ou melhorar a imagem corporativa), enquanto motivos intrínsecos ou altruístas têm o objetivo final de fazer o bem e/ou cumprir as obrigações para com a sociedade (Du *et al.*, 2007; BASU; PALAZZO, 2008). Entende-se que os efeitos da RSC, que são desejáveis em bases éticas, podem ter consequências negativas para os lucros das empresas (HAHN *et al.*, 2015). Essas razões são claramente apresentadas por Paulo, quando este relata que:

para alguns investidores, (...) se eu não conseguir provar que eu passei de 5 para 10, mas mesmo eu conseguindo toda uma mudança (...) ele não vai aprovar. (...) A gente não tá falando de investimento de 100 mil reais, a gente tá falando de investimento de valor alto. (...) O catador tem que passar muito tempo trabalhando em cima daquilo e o retorno que ele tem é irrisório.

A noção de RSC pressupõe a identificação da empresa e da sociedade como agentes distintos um do outro, e a especificação das ligações de causalidade estabelecidas entre eles. Haveria, portanto, com essa noção, uma tentativa oportunista de adquirir a simpatia da opinião pública pela colocação em destaque da integração, como fica evidente na fala de Lucas:

nós temos o prêmio TOP de Marketing, Top sustentabilidade da ADVB, né, nunca foi o objetivo de ter o prêmio pra Plástica, nunca foi, o objetivo real foi a gente mostrar para a sociedade, pra esse mundo do marketing, que gosta desse tipo de prêmio, “olha que legal isso aqui!”.

Segundo Hoffmann (2018), as empresas são aconselhadas a seguir uma racionalidade instrumental quando tentam convencer as partes interessadas de que sua responsabilidade social está intrinsecamente motivada e, como tal, bloqueia a adoção da lógica substantiva. Ao emergir tais contradições, identificam-se elementos de uma natureza contratual e ideológica que legitima o *continuum* que rege a conduta de RSC no viés do PDS ao qual este estudo refere-se. Diante de uma teia de relações de troca mercantil, baseada em fundamentos extra-econômicos - confiança, princípios morais e perspectivas éticas – constitui-se uma arena de tensões e contradições que se desenrolam no paradoxo entre racionalidades substantiva e instrumental.

## 6.1 Colaboração *versus* conflito

As evidências paradoxais da relação entre os interesses sociais *versus* econômicos em um PDS, são oriundas das iniciativas de RSC, que estão relacionadas aos esforços para responder às obrigações das empresas com a comunidade, como uma forma de redimir-se diante de transgressões passadas, ou como forma de exteriorizar que as corporações contemporâneas não são monstros exploradores e sedentos de lucros (KUHNS; DEETZ, 2008). Para Lucas, “a Plástica não enxerga uma forma de negócio nisso (...) o nosso único objetivo é em termos de imagem (...), mostrar para a sociedade, olha, estamos fazendo a nossa parte contribuindo com o social e o ambiental e de outra parte estamos mostrando que o plástico não é um vilão”.

Ao agir a partir de um discurso duvidoso, algumas empresas parecem esconder a realidade que envolve as chamadas “atividades socialmente responsáveis”, obscurecendo contradições que permitem a dominação socioeconômica corporativa. Contudo, observa-se que a ONG usa do poder da empresa para servir suas próprias atividades de lobby, diante do interesse de aumentar sua própria legitimidade e, assim, seu próprio papel político, graças a

parceria:

quando uma empresa privada vai para um galpão (...) e diz “eu acredito em ti, to te financiando”, (...) o prefeito ele fica com vergonha “puts eu nem dei valor pra eles e olha só vem uma empresa grande como esta” (...) esta parceria acaba alavancando o empreendimento, pois tu passa a ter credibilidade. Esses catadores passam a se enxergar diferente e a sociedade local também passa a enxergar diferente a medida que tu cria esta credibilidade, (...) o poder público passa a colaborar mais passa a ser mais parceira a medida que as empresas privadas passam a ser parceiras (Carla).

Muitos líderes empresariais sentem que a inclusão de preocupações sociais é dispendiosa, enquanto ativistas acreditam que os lucros inevitavelmente igualam a exploração (KUHN; DEETZ, 2008). Tal paradoxo reflete uma relação fundada em interesses,

todas as relações são movidas de alguma maneira por algum tipo de interesse, seja ele qual for, (...) obviamente que eles sabem que você não é um deles né, o que é muito bom ter que deixar muito bem caracterizado esta diferença, mais a aceitação passa pelo fato talvez exatamente porque você não é um deles (Carla).

Quando os interesses de sustentabilidade são transformados em preocupação pelo modo como o público percebe e influencia a corporação e suas atividades comerciais, os ambientalistas mantêm pouca esperança de transformar ideologias gerenciais dominantes ou governança corporativa (FREEMAN, LIEDTKA, 1991; ROBERTS, 2003). Neste ponto, evidencia-se que mesmo frente a uma relação de oposição, as lógicas tendem a se complementar:

a vocação da empresa é o seu produto, a Plástica é produtos de plástico, mas ela tem uma responsabilidade social, então para isso ela vai fazer as parcerias com os educadores, enfim tem esta linguagem que está com esta tarefa de acompanhar estes empreendimentos socioambientais enfim, (...) sensibilidade de perceber que cada líder é diferente (...) então estas coisas o educador vai aprendendo também (Carla).

O dualismo na relação entre ONG e empresa revela-se na coexistência de elementos contraditórios, que estão unidos como dois lados da mesma moeda (Lewis, 2002) e que persistem porque são impermeáveis à resolução (Smith, 2014), assim como alude a fala de Marcos: “a gente tem um olhar mais voltado pra parte social, o indicador qualitativo, se a pessoa está se sentindo melhor que estava (...) e a empresa privada entende assim, ‘a minha renda aumentou, se aumentou está bom’ (...)”. Do ponto de vista da teoria crítica, Kuhn e Deetz (2008) defendem que metas econômicas e sociais requerem uma transformação da governança organizacional e dos processos de tomada de decisão, para incluir mais vozes decisórias representando diversos valores empresariais e comunitários, gerando uma contestação explícita de valores, conforme observa-se na fala de Carla:

o que ajuda é a empatia, é eu me sentir no lugar do outro é quando a empresa diz (...) está vulnerabilidade é em todos os sentidos não só econômico mas de autoestima. Então tu imagina o que é para eles quando entra dentro de seu galpão o diretor institucional da Plástica eles se sentem a última bolachinha do pacote, se sentem valorizados, (...) o fator que ajuda nesta relação não são os relatórios é a empatia é sentir e vivenciar ir lá no local.

Reconhecendo esta estreita conexão entre as decisões empresariais, suas consequências públicas e a velocidade do ajuste (KUHN; DEETZ, 2008), a cooperação entre reguladores públicos e privados, os teóricos argumentam que os desafios sociais e ambientais somente serão

atendidos se as responsabilidades forem compartilhadas em áreas de interesse comum, de forma a assumir a colaboração ativa dos atores sociais (LOZANO *et al.*, 2008). Percebe-se que o desenvolvimento é sempre um processo lento, considerando o ajuste entre as distintas lógicas da ONG e da empresa,

o tempo de resposta de uma ONG (...) e de uma empresa é muito diferente e as vezes a empresa não tem todo esse tempo e o recurso disponível, (...) as empresas querem resultados mais rápido, (...) e as ONG's (...) nem todas conseguem enxergar isso claramente então o projeto as vezes se arrasta (Lucas).

As lógicas institucionais combinadas resultaram em um paradoxo organizacional latente envolvendo esquemas interpretativos contraditórios, conforme aponta Carla: “esta relação com a empresa privada acaba obrigando as ONG's e os educadores a trabalhar com outro paradigma. Tu tens que mostrar resultado, o que é ótimo, (...) o ser humano é movido por desafios”. Neste sentido, diante das contradições que envolvem processos decisórios corporativos, evidências desta relação contraditória podem ser reconhecidas na heurística de racionalidades mantidas pela ONG em detrimento da empresa, como relata Carla:

ONGs (...) sempre tiveram uma atuação mais ativista, (...) as vezes sem ferramentas de medição de eficácia, já a empresa privada (...) trabalha muito com metas, indicadores. Esta relação que se estabelece entre empresa privada e ONG promove nas ONGs uma mudança de percepção.

A partir do que Deakin e Hobbs (2007) argumentam, a RSC conjuga um conjunto de mecanismos relacionados para alinhar o comportamento corporativo com metas sociais e ambientais mais amplas, nas quais aspectos gerenciais, financeiros e regulatórios são combinados mutuamente. Assim, os esforços de RSC serão mais eficazes se conduzidos considerando as particularidades de participação do projeto e a inclusão de valor, conforme indica a fala de Carla:

o nosso problema [...] não era técnico o problema, era social [...] tu fazer com que aquele tecido social capture conhecimento, que agregue valor aos materiais, e tenha a renda que sai de catador para trabalhador da reciclagem [...] porque [...] se tiver uma ou outra oportunidade o cara vai embora, então esse tecido se dispersa, tu perde tudo o que tu gastou ali em capacitação, então esse foi uma frustração.

Smith e Lewis (2011) sugeriram que ‘paradoxos do desempenho’ podem ocorrer em organizações com uma pluralidade de partes interessadas e objetivos, que usaram iniciativas sociais corporativas como contexto (MARGOLIS; WALSH, 2003), mas não apresentaram uma ilustração empírica da ideia. Essa dialógica é característica de uma racionalidade instrumental, voltada ao desempenho do PDS,

a partir do momento que a cooperativa começa a receber esse apoio, ela tem uma cobrança por parte dessa empresa, começa a ter que responder por essa cobrança e ela começa a entender que faz parte de um negócio (...) se não agir como empreendedor e, em certo momento, como empresário, não vai evoluir e o negócio vai acabar (Paulo).

A colaboração organizacional parece estar atrelada a interesses voltados a fatores normativos e ganhos de resultado, como observado na fala de Lucas: “existem unidades de triagem que as vezes tão, bem ruizinhas, que eu não vou me aproximar, [...] a Plástica não vai realmente fazer nada, porque é muito difícil, vai ser penoso, os resultados não vão ser bons”. Nesta perspectiva, é possível reconhecer que a concepção gerencial está ligada à reputação e à competitividade, diante de uma perspectiva financeira que está voltada às pressões do mercado

e ao ativismo dos gestores em resposta às expectativas sociais (OSUJI, 2015). Sobre isso, Carla argumenta que “a vocação da empresa é o seu produto, [...], mas ela tem uma responsabilidade social, então para isso ela vai fazer as parcerias com os educadores”.

O embate existente entre as lógicas da empresa e da ONG parece revelar-se diante do fato de que, enquanto a primeira é movida por forças de mercado e pressões competitivas, a segunda é constituída a partir de um capital simbólico, cuja ontologia busca modificar a ação corporativa, promovendo mudanças nos valores centrais das empresas e da sociedade civil. Com isso, a parceria constituída em um PDS possibilita com que ambos hajam como parceiros de negócios e não como adversários, de modo a não prevalecer uma só lógica como orientadora dos respectivos interesses políticos destes agentes.

## 6.2 Desejado *versus* realizado

A relação sociedade-empresa passa a ser configurada sobre a perspectiva de um “mundo-empresa”, um mundo organizado para e pela empresa (SOLÉ, 2004). Nesta perspectiva, a ONG parece incorporar novas lógicas de ação no seu campo de atuação, mediante padrões e critérios racionalmente instrumentalizados, normalmente, comuns às organizações empresariais, como descrito por Carla:

a empresa privada (...) trabalha muito com metas, indicadores, esta relação que se estabelece entre empresa privada e ONG promove nas ONGs uma mudança de percepção.

Solé (2008), ao defender que estamos vivendo um processo de empresarização do mundo, aponta para o fato de que as relações passam a adotar formas organizacionais, técnicas, linguagens e até mesmo comportamentos. Diante disso Carla relata a mudança que esta relação promoveu na ONG:

esta relação entre as ONGs e as empresas privadas, (...) acaba promovendo a médio e longo prazo quebrando uns paradigmas, então é assim que eu enxergo, essas ferramentas eu tive que levar para dentro do galpão imagina catadores (...) que puxavam carrinho agora na frente de um computador preenchendo uma planilha no Excel.

Quando paralisadas pelas características opostas, os atores ou estão presos em um ou ignoram as posições relativas dos elementos opostos, e simplesmente escolhem um dos dois elementos opostos. Ao escolher um elemento sobre o outro, os atores ganham uma aparência de ordem que é muitas vezes temporária (LEWIS, 2002; SMITH; LEWIS, 2011). Trata-se de um processo que passa pela construção de sentido, em que o fator tempo impera sobre a efetividades dos resultados, sejam estes mais visíveis, alcançados em um curto espaço de tempo, ou em termos de envolvimento e mudança efetiva que só se tornam possíveis a longo prazo, como salienta Paulo:

o trabalho com um grupo é a longo prazo. (...) em um ano (...) consigo que eles consigam fazer a limpeza da cooperativa, que eles usem luva ou botina, consigo que eles tenham um Regimento Interno, mas não consigo fazer com que eles mudem a forma como eles enxergam o negócio deles.

Neste sentido, a ‘empresarização’ é entendida como o processo pelo qual a ONG adota características e traços típicos de organizações empresariais (SOLÉ, 2004). Nesse caso, a parceria ONG e empresa pode contribuir para a construção do papel politizado corporativo, tanto direta quanto indiretamente, como registra Paulo:

a gente sabe que as empresas entram com capital que é fundamental para execução do projeto (...), mas a gente só se alia a empresas que, de fato, querem que isso aconteça e têm entendido do porquê que isso deve acontecer, (...) não é porque tá chegando e me dando dinheiro que vou deixar tu fazer o que quer.

Para medir os resultados de RSC é necessário considerar o valor e a importância do que de fato está sendo medido em relação aos resultados que se busca alcançar (DE COLLE *et al.*, 2014). Nesta perspectiva, a conduta que rege as parcerias em PDS não pode sustentar-se sobre uma orientação determinística, assim como destaca Lucas:

eles tem a sua realidade, os seus movimentos, o seu trabalho, por causa do pessoal que tá lá né, a gente não pode exigir tanto assim né, a gente não tá pagando a integralidade do salário deles, mas é, poderia ser melhor, poderia ser bem mais rápido.

A instrumentalização do conceito de Responsabilidade Social, fica evidente em elementos da fala de Lucas, ao considerar possíveis vantagens financeiras, ganhos de imagem e agregação de valor ao produto: “a imagem do plástico é a imagem da Plástica, os recursos de investimentos sociais privados, é uma forma de retribuir, pra sociedade, aquilo que a Plástica tem de retorno, então não é tão forte”. Quanto mais um padrão de RSC é bem-sucedido mais comportamentos contra-ação podem surgir (DE COLLE *et al.*, 2014). Neste escopo, a dificuldade de assimilar e atribuir sentido a lógica imposta pela empresa gera tensões dentro do projeto:

a maioria das pessoas que trabalha nas ONGS não tem muito claro que as empresas querem resultados rápidos, (...) só que eles precisam entender isso (...) porque é as empresas não tem como manter um projeto muito longo né, os recursos são escassos (extraído da entrevista com Lucas).

Percebemos que mesmo a mais genuína ação de bondade parece estar sendo absorvida pela lógica de mercado na medida em que é possível praticar o bem por meio de transações mercantis,

não penso em acabar com o galpão de reciclagem, nunca, nunca imaginei isso, a minha visão é que seja um complemento (...), o volume é muito grande de material que vai para a terra, o volume é muito grande e é dinheiro posto. É dinheiro que tu bota fora, isso aqui é energia (Lucas).

Smith e Lewis (2011) reconhecem que as tensões paradoxais de inclusão e exclusão criam mudanças organizacionais, fazendo com que as recompensas sejam obtidas de outras formas que não exclusivamente o ganho capitalista, desencadeando uma pluralidade de pontos de vista e cognições paradoxais na redefinição dos limites de identidade dos agentes envolvidos. Assim, a medida que a empresa cria projetos e processos que apresentem propósitos contrários a racionalidade instrumental, gera-se uma contradição:

a Plástica (...) incentiva a reciclagem, (...) a questão ambiental/social esses projetos de reciclagem tem o foco ambiental e social, redução de material que vai para o aterro sanitário e aumento de renda para quem trabalha na reciclagem, seja pra quem trabalha na triagem, ONGS, pessoas que estão trabalhando pela reciclagem no Brasil inteiro (Lucas).

O resultado é que o processo de desenvolvimento de padrões torna-se um processo para educar e extrair concordância da ampla gama de participantes no PDS, como evidenciado na fala de Pedro: “lidar com tecido social é uma questão psicossocial, e normalmente as empresas,

não tem esse viés, é o resultado pra amanhã, eu quero a minha marca exposta”. Diante dessa dificuldade, a empresa apresenta-se como algo natural e necessário, não como algo construído social e historicamente (SOLÉ, 2004). Acredita-se haver a necessidade de desnaturalização da centralidade da empresa, que conjuga distintos modos de agir e pensar desenvolvidos e naturalizados ao longo das relações sociais sugere um entrelaçamento de racionalidades, que se encontraram e se sobrepõem em determinados momentos, fazendo emergir uma concepção de mundo-empresa.

## 7. CONCLUSÃO

A adoção de condutas de RSC, na atual perspectiva de mercado, tem se demonstrando muito mais como uma nova oportunidade de negócio, do que como uma solução de problemas ambientais e sociais. Essa “mercantilização” da RSC ajudou a torná-la aceitável no mundo empresarial, mas isso tem um preço considerável do ponto de vista da responsabilidade social dos negócios. Este estudo buscou compreender os paradoxos e tensões envolvidas na construção de um projeto de desenvolvimento social entre ONGs e empresas no setor da reciclagem. Deste modo, ao desafiar o pensamento linear de **colaboração e conflito**, bem como **desejado e realizado**, a teoria do paradoxo oferece uma alternativa ao pensamento instrumental de casos de negócios, assumindo que muitas decisões corporativas relacionadas a problemas sociais e ambientais não se apresentam como possíveis vitórias, mas se manifestarão em termos de dilemas (CRANE *et al.*, 2014).

Os resultados evidenciam que se por um lado a empresa busca impacto social, mas busca atender suas exigências comerciais; por outro, a ONG precisa de apoio financeiro, mas persegue ambições sociais. No entanto, as demandas comerciais e sociais refletem objetivos, estruturas, processos e habilidades organizacionais contraditórios, configurando o que chamamos de paradoxo social *versus* econômico. O engajamento desse paradoxo aponta para um cenário colaborativos e gerativos, representando uma ponte sobre o abismo existente nas relações entre ONG e empresa, principalmente no tocante PDS e os interesses corporativos. Com isso a RSC assume um papel antagônico, possibilitando benefícios de ordem instrumental aos negócios da empresa, porém, de forma que os recursos empregados sejam pagos a longo prazo.

Os achados nas falas dos entrevistados também revelam uma RSC voltada a promover ativos intangíveis a empresa, principalmente no âmbito de imagem da empresa, agregando valor a sua marca e tornando-a mais competitiva no mercado. Tais artefatos, revelam o processo de empresarização da RSC, sendo este construído a partir de uma conduta de envolvimento e disseminação de um discurso otimista, baseado no interesse pessoal esclarecido de que, no longo prazo, as empresas que fazem o bem também se sairão bem. Assim, os resultados extrínsecos inferem que na relação de colaboração *versus* conflito, existe forte influência da dinâmica de interesses envolvida nesta relação de parceria, envolvendo tanto aspectos de interesse econômico como ganhos de legitimidade, quanto a aspectos intrínsecos, alusivos ao simbolismo e subjetividades (RAMOS, 1989).

Diante da contradição de desejado *versus* realizado, alguns aspectos da empresarização se mostram inerentes ao processo de criação de um PDS, de modo que as tensões entre organização e desempenho do projeto podem ser resumidas pela interação entre meios e fins, ou processo e resultado. O choque entre as expectativas da ONG e da empresa em relação aos benefícios financeiros e aos beneficiários dos projetos (bem-estar social e desenvolvimento local) demonstram a interdependência existente entre a cooperação, de modo que os resultados só se tornam possíveis pela combinação destas lógicas, a pesar de ambas moverem-se por objetivos dispares.

Assim, o paradoxo emergente da relação social-econômico evidencia a luta por uma dinâmica de ganha-ganha, a fim de reconciliar o caso ético e o caso de negócio da RSC. Da

mesma forma, um paradoxo dos motivos intrínsecos e extrínsecos da RSC é sucumbido à luz de uma racionalidade instrumental global. Dessa forma, considera-se que compreender o paradoxo comercial-social não é simplesmente um esforço intelectual, requerendo novos olhares críticos diante das questões sociais e ambientais, que nem ONGs nem empresas podem resolver sozinhos. Sinalizamos a relevância do tema e a importância de aprofundamentos por pesquisadores e profissionais, tendo em vista a seguir trabalhando neste contexto e a adoção de soluções paradoxais e potencialmente geradoras a outros contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J.E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.
- BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. **Academy of management review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BJERREGAARD, T.; LAURING, J. Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. **Business Ethics: A European Review**, v. 22, n. 2, p. 131-142, 2013.
- CARNEIRO, M. S. Práticas, discursos e arenas: notas sobre a socioantropologia do desenvolvimento. **Sociologia e Antropologia**, v. 2, n. 4, p. 129-158, 2012.
- CHAUÍ, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- COHEN, J. L. **Sociedade civil e globalização: repensando categorias**. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2003.
- CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of “creating shared value”. **California management review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.
- DEAKIN, S.; HOBBS, R. False dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 1, p. 68-76, 2007.
- DE SARDAN, J.P.O. **Anthropologie et développement**. Paris: Karthala, 1995.
- DE SARDAN, J.P.O. **Anthropology and development: Understanding contemporary social change**. Zed Books, 2005.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. **International journal of research in marketing**, v. 24, n. 3, p. 224-241, 2007.
- EDWARDS, M. **Civil society**. Polity, 2009.
- FREEMAN, R. Edward; LIEDTKA, Jeanne. Corporate social responsibility: A critical approach. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 92-99, 1991.
- GEMMILL, B.; BAMIDELE-IZU, A. The role of NGOs and civil society in global environmental governance. **Global environmental governance: Options and opportunities**, p. 77-100, 2002.
- GOHN, M. D. G. Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs. **Revista Meta: Avaliação**, v. 5, n. 14, 2013.
- HAHN, T. PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.
- HOFFMANN, J. Talking into (non) existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. **Human Relations**, v. 71, n. 5, p. 668-691, 2018.

- JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business ethics quarterly**, p. 235-256, 2002.
- KUHN, Timothy R.; DEETZ, Stanley. Critical theory and corporate social responsibility. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. 2008.
- LEWIS, D. Civil society in African contexts: reflections on the usefulness of a concept. **Development and Change**, v. 33, n. 4, p. 569-586, 2002.
- LOZANO, J. M.; ALBAREDA, L.; YSA, T. **Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies beyond Regulation and Voluntary Compliance**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.
- MOHAN, G. The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana. **Political Geography**, v. 21, n. 1, p. 125-154, 2002.
- MORIN, E. Peut-on concevoir une science de l'autonomie. In: DUMOUCHEL, P.; Dupuy, J-P. **L'auto-organisation: de la physique au politique**. Paris: Seuil, 1983.
- MURNIGHAN, J. K.; CONLON, D. E. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. **Administrative Science Quarterly**, p. 165-186, 1991.
- OSUJI, O. K. Corporate social responsibility, juridification and globalisation: 'inventive interventionism' for a 'paradox'. **International Journal of Law in Context**, v. 11, n. 3, p. 265-298, 2015.
- POZZEBON, M.; RODRIGUEZ, C.; PETRINI, M. Dialogical principles for qualitative inquiry: a nonfoundational path. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 13, n. 1, p. 293-317, 2014.
- QUINN, R. E.; CAMERON, Kim S. **Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management**. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, 1988.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- ROBERTS, John. The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility. **Organization**, v. 10, n. 2, p. 249-265, 2003.
- SILTAOJA, M. E.; ONKILA, T. J. Business in society or business and society: the construction of business–society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. **Business Ethics: A European Review**, v. 22, n. 4, p. 357-373, 2013.
- SMITH, K. K.; BERG, D. N. A paradoxical conception of group dynamics. **Human Relations**, v. 40, n. 10, p. 633-657, 1987.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.
- SMITH, W. K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014.
- SOLÉ, A. **¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario**. Working Paper: Paris, 2004.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. L., Y. S (Ed.). **Handbook of Qualitative Research. Second Edition**. London: Sage Publications, 2000.
- STERNBERG, E. NGOs vs Civil Society: Reflections on the Illiberal, the Illegitimate and the Unaccountable. **Economic Affairs**, v. 30, n. 3, p. 22-28, 2010.
- SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.
- TRETHEWEY, G. A.; ASHCRAFT, K. L. Special issue introduction: Practicing

disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. **Journal of Applied Communication Research**, v. 32, n. 2, p. 81-88, 2004.

VOGEL, D. J. Is there a market for virtue?: The business case for corporate social responsibility. **California management review**, v. 47, n. 4, p. 19-45, 2005.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia contemporânea. Brasília: Editora da UnB, 1999.